
System kontroli zarządczej w Uczelni, jako jednostce sektora finansów publicznych

Cele prezentacji

- Zapoznanie z definicją i celami kontroli zarządczej,
- Wskazanie wymagań stawianych jednostce sektora finansów publicznych w ramach kontroli zarządczej na każdym szczeblu zarządzania jednostką,
- Wskazanie sposobów budowy i wdrożenia systemu kontroli zarządczej w ramach każdego z jej celów.

Poruszane zagadnienia

1. Odpowiedzialność za kontrolę zarządczą
2. Elementy systemu kontroli zarządczej - wsparcie informatyczne
3. Rola audytu wewnętrznego w systemie kontroli zarządczej uczelni
4. Zarządzanie ryzykiem jako ważny element kontroli zarządczej – przykłady praktyczne
5. Dyskusja

Gospodarowanie środkami publicznymi wg. ufp

Wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób **celowy** i **oszczędny**, z zachowaniem zasady uzyskiwania **najlepszych efektów z danych nakładów**.

Nowe podejście do zarządzania w jsfp

„kultura stosowania przepisów”

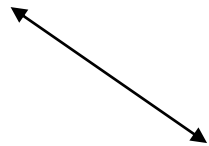


„kultura osiągnięcia rezultatów”

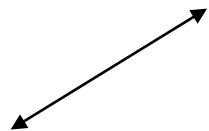
Administrowanie a zarządzanie

▪ Dawne podejście

- Co i w jaki sposób należy robić



- Prawidłowość, legalizm, zgodność z przepisami prawa



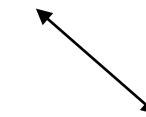
- Działania i starania

▪ Nowe podejście

- Cele które należy osiągnąć



- Skuteczności i zgodności z przepisami prawa, politykami, wytycznymi i procedurami



- Wyniki

Kontrola zarządcza

Definicja i cele kontroli zarządczej

Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. *(art. 68 ust. 1)*

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie: *(art. 68 ust. 2)*

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

Definicja i cele kontroli – wyjaśnienie pojęć

- Kontrolę zarządczą należy wiązać z zarządzaniem jednostką.
- Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Kontrola zarządcza ma nieustannie sprawiać że osiągnane są cele postawione przed jednostką. Ma zapewnić realizację celów jednostki poprzez maksymalizację szans i minimalizację zagrożeń.
- Istotnym celem kontroli zarządczej jest orientacja na zarządzanie ryzykiem.
- Kontroli zarządczej nie można utożsamiać lub ograniczać do czynności kontrolnych wykonywanych przez pracowników lub pracowników wyłącznie komórki kontroli. Przeprowadzanie czynności kontrolnych będzie stanowiło tylko niewielką część obowiązków i będzie miało charakter diagnostyczny wobec niektórych elementów systemu kontroli zarządczej.

Definicja i cele kontroli – wyjaśnienie pojęć

- Efektywne funkcjonowanie kontroli zarządczej wymaga aktywnego działania ze strony kierownika jednostki i wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych, które mają udział w zarządzaniu jednostką.
- Kontrola zarządcza nie może zostać przypisana lub ograniczona do jednej jednostki, jako grupa jej wyłącznych obowiązków.
- Istotną rolę w systemie kontroli zarządczej odgrywa audyt wewnętrzny. Ocena systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradcze wykonywane przez audyt wewnętrzny mają wspierać kierownika jednostki w realizacji celów i zadań jednostki.

Standardy kontroli zarządczej

Celem standardów jest promowanie wdrażania w sektorze finansów publicznych spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki, która ją wdraża i warunków, w których jednostka działa.

Standardy stanowią **uporządkowany zbiór wskazówek**, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej.

Standardy zostały przedstawione w pięciu grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) cele i zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,
- d) informacja i komunikacja,
- e) monitorowanie i ocena.

Standardy kontroli zarządczej

Standardy kontroli zarządczej oparte są o następujące standardy międzynarodowe.

- a) „Kontrola wewnętrzna - zintegrowana koncepcja ramowa” oraz „Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie” - raporty opracowane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO),
- b) „Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym” - przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI),
- c) „Zmienione Standardy Kontroli wewnętrznej służące skutecznemu zarządzaniu” Komisji Europejskiej przyjęte w 2007 r. [The Revised Internal Control Standard for Effective Management SEC (2007) 1341 appendix 1].

Zgodność z prawem i zagadnienia etyki

1. Regulacje w zakresie etyki
2. Naruszenia etyki – działania non-compliance
3. Pojęcie zgodności
4. Etyka a konflikt interesów w pracy.
5. Podstawy wiedzy o oszustwach.
6. Dobre praktyki w sektorze publicznym.

Wiarygodność sprawozdań finansowych

1. Różnice pomiędzy obowiązującą kontrolą finansową a systemem kontroli zarządczej
 - O ile standardy kontroli finansowej mają charakter regulujący proces lub obszar o tyle kontrola zarządcza ma charakter procesu o charakterze „skrośnym” (cross - control)
 - Standardy kontroli finansowej mają charakter obligatoryjny i wynikają z przepisów prawa – standardy kontroli zarządczej mają charakter dobrowolny i uznaniowy do stosowania, z zastrzeżeniem obowiązku zapewnienia kontroli zarządczej.
2. Analiza sprawozdania finansowego

Zarządzanie strategiczne

1. Cele strategiczne i operacyjne – definiowanie, kaskadowanie, mierniki
2. Współczesne metody i techniki oraz tendencje w zarządzaniu strategicznym.
3. Zarządzanie przez cele
4. Strategiczna karta wyników.
5. Controlling strategiczny i operacyjny

Governance

1. Zarządzanie procesowe (identyfikacja i analiza procesów, analiza systemowa, zarządzanie wiedzą)
2. Compliance, controlling, usługi w zakresie GRC (Governance - Risk - Compliance),
3. Governance, corporate governance, IT governance,
4. Wdrażanie i nadzór nad procesami zarządzania strategicznego
5. Ład organizacyjny i sprawności zarządzania (sprawności operacyjnej),
6. Ład organizacyjny IT
7. Zarządzanie wiedzą
8. System przepływu informacji w procesach jsfp

ochrona zasobów

1. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji
2. Planowanie i zarządzanie ciągłością działania
3. Procedury awaryjne
4. Ochrona danych osobowych
5. Ochrona fizyczna,
6. Zarządzanie bezpieczeństwem systemów informatycznych
7. Computer forensic

Zarządzanie ryzykiem

1. Identyfikacja, rodzaje i skala ryzyka oraz zarządzanie ryzykiem w jsfp.
2. Pomiar ryzyka, metody zarządzania ryzykiem
3. Macierze i mapy ryzyka
4. Budowa i wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania ryzykiem

Zarządzanie informacją

1. Informacja i komunikacja jako narzędzie do osiągnięcia celu zespołu; Zarządzanie zespołem i informacją
2. Konflikt – definicja i metody rozwiązania, zarządzanie konfliktem
3. Istota negocjacji: definicja pojęcia, różnice pomiędzy negocjacjami a rozmową, Zasady prowadzenia negocjacji.
4. Systemu obiegu informacji i dokumentacji (groupware oraz workflow)

Rola audytu wewnętrznego w kontroli zarządczej

1. Audyt wewnętrzny i kontrola jako narzędzie wspierające sprawne i bezpieczne funkcjonowanie kontroli zarządczej
2. Komitety audytu,
3. Kontrola wewnętrzna i kontrola finansowa – wdrażanie, ocena, audyt

Wymagania dot. kontroli zarządczej

1. Zaprojektowanie, wdrożenie, monitorowanie i systematyczna ocena.
2. Zapewnienie funkcjonowania zgodnie z przepisami prawa, z uwzględnieniem standardów wydanych przez Ministra Finansów,
3. Charakter systemowy kontroli zarządczej,
4. Ustanowienie uprawnień i odpowiedzialności w ramach jednostek organizacyjnych PSL,
5. Prymat efektów i unikanie biurokratyzacji,
6. Przegląd i możliwe modyfikacje istniejących regulacji i procedur,
7. Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.

Różnice między kontrolą finansową a kontrolą zarządczą

Biorąc pod uwagę określoną w art. 68 ust. 1 ustawy definicję kontroli zarządczej, za najistotniejszy element kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej należy uznać system wyznaczania celów i zadań, a także system monitorowania realizacji wyznaczonych celów i zadań.

Kontrola zarządcza ma charakter systemowy i proces dochodzenia do zgodności z jej wymaganiami powinien być działaniem długofalowym (ewolucyjnym), tak aby nie doprowadzić do biurokratyzacji lub utrudnień w realizacji celów podstawowych.

Rola i odpowiedzialność Kadry Kierowniczej

- Za zaprojektowanie, wdrożenie, funkcjonowanie, ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej w Uczelni odpowiedzialny jest kierownik jednostki – J.M. Rektor.
- Działania w zakresie kontroli zarządczej powinny podlegać systematycznej sprawozdawczości o charakterze zarządczym przez podległe jednostki organizacyjne.

- Należy jednak zwrócić uwagę na przepisy dotyczące koordynacji systemu kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego. Koordynację realizuje Minister Finansów Koordynacja ta obejmuje, m.in. uzyskiwanie, gromadzenie przetwarzanie i analizowanie informacji w sprawie kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego oraz podejmowanie działań w celu poprawy funkcjonowania tych systemów we wszystkich jednostkach sektora finansów publicznych

Propozycje praktycznych rozwiązań

Cel	Mechanizmy
zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Kultura stosowania przepisów funkcjonuje zbieżnie z kulturą osiągania rezultatów - w tym zakresie kontrola zarządcza nie stanowi novum dla uczelni. Nie ma potrzeby wprowadzać dodatkowych procedur.
skuteczności i efektywności działania,	Zarządzanie strategiczne, przygotowanie strategii, kaskadowanie celów, przygotowanie mierników (ryzyka, wydajności, sukcesu, zmian), definicja procesów, inicjatywy strategiczne, zarządzanie projektowe i procesowe.
wiarygodności sprawozdań,	Preliminarz strategiczny. Kontrole finansowe pod kątem zgodności ze strategią i alokacji środków na cele strategiczne. Budżetowanie zadaniowe
ochrony zasobów,	Ochrona zasobów. Zasoby ludzkie, finansowe, techniczne, organizacyjne, kapitał intelektualny, informacja są chronione. Nieustannie analizowane są podatności zasobów na ryzyko. Ochrona kompetencji zawodowych.
przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,	Kodeks Etyki, szkolenia, okresowa samoocena pracowników, seminaria n.t. etyki, badania ankietowe n.t. promowania i przestrzegania zadań z zakresu etyki.
efektywności i skuteczności przepływu informacji,	Spójność i użyteczność przepływu informacji. Informacja o charakterze nadzorczym i zarządczym. Likwidacja barier komunikacyjnych poprzez uproszczenie procedur. Redefinicja zależności hierarchicznych - wzmocnienie kanałów komunikacji.
zarządzania ryzykiem	Strategia i polityka zarządzania ryzykiem. Metodyka zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem wbudowane w wewnętrzne procedury. Nie należy tworzyć osobnych procedur.

Governance

- W współczesnym rozumieniu *corporate governance* posiada trzy wymiary: (ekonomiczny, księgowy (rachunkowy oraz społeczno-kulturowy)
 - Wymiar ekonomiczny nakazuje podejmowanie działań, które mają zmierzać do osiągnięcia celów (wykorzystania szans) przy minimalnym nakładzie kosztów. Ponadto oprócz czynnika efektywności wymiar ekonomiczny polega również na oddzieleniu funkcji kontrolnych i operacyjnych.
 - Wymiar księgowy polega na rzetelnym i wiarygodnym rejestrowaniu zdarzeń gospodarczych, oddającym sens ekonomiczny prowadzonych operacji. Organizacja identyfikuje, mierzy oraz komunikuje wewnętrznie i zewnętrznie dane na temat swoich działań w postaci sprawozdania finansowego.
- Wymiar społeczno-kulturowy polega na formułowaniu kultury i filozofii zarządzania organizacją w oparciu o etyczne i prospołeczne postawy i motywację wszystkich pracujących ludzi. W wymiarze społeczno-kulturowym mieści się również budowanie marki, etyki, kultury korporacyjnej, środowiska synergicznych zachowań ludzkich, które są zorientowane na osiągnięcie celów biznesowych organizacji.

Governance

Corporate governance koncentruje się szczególnie na następujących wymaganiach w organizacji:

- Traktowanie udziałowców sprawiedliwie i z poszanowaniem prawa
- Formalne określenie ról i odpowiedzialność członków zarządu (dyrektorów wykonawczych)
- Zachowanie etyczne i profesjonalne
- Kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem

Governance

Należy wspomnieć o trzech modelach corporate governance: modelu anglo-amerykańskim, skoordynowanym oraz rodzinnym.

- Model anglo-amerykański: to model który koncentruje się na takim funkcjonowaniu wszelkich aspektów działania organizacji który maksymalizuje zysk i optymalnie zabezpiecza interesy udziałowców. Kładzie on mniejszy nacisk na interesy wyższej lub średniej kadry zarządczej lub interesariuszy czy środowiska jako takiego. Zmysł utilitarny, praktyczny nie ma sobie równych w świecie. Odpierając zarzuty n.t. egoizmu lub ekskuzywizmu, amerykańscy udziałowcy za punkt honoru stawiają sobie wspieranie donacjami akcji lub dzieł charytatywnych.
- Model skoordynowany jest szeroko rozpowszechniony w Europie i Japonii. Można powiedzieć że jest niejako odwróceniem modelu anglo-amerykańskiego. Model skoordynowany przyznaje priorytet w reprezentowaniu interesów i bezpieczeństwa kadry zarządzającej, interesariuszy i środowiska zewnętrznego. Niektórzy dopatrują się uzasadnienia funkcjonowania tego modelu w niezbyt rozproszonej strukturze akcjonariatu.
- Model rodzinny jest ściśle związany z relacjami rodzinnymi. Jest właściwy dla krajów Azji i Ameryki Łacińskiej a także dla krajów takich jak Hiszpania i Włochy. Dominują tam firmy rodzinne, w których kapitał jest własnością rodzin wielopokoleniowych. Transparentność jest honorową zasadą pokoleniową, podobnie jak honor, przestrzeganie prawa, rodzinnych norm i zwyczajów.

Propozycje praktycznych rozwiązań

W ramach przygotowania systemu kontroli zarządczej należy rozważyć możliwość następujących działań:

1. Poddać weryfikacji zarządzenia Rektora dotyczące systemów kontroli stosowanych w uczelni
2. Poddać analizie wewnętrzne akty prawne, polityki i procedury pod kątem dostosowania ich do zapisów znowelizowanej ustawy o finansach publicznych
3. Należy również rozważyć działania polegające na stałym doskonaleniu środowiska wewnętrznego, metod codziennej pracy, np. planowania, przepływu informacji, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, automatyzacji typowych procedur związanych z zarządzaniem bieżącą pracą
4. Niezwłocznie należy poddać audytowi follow-up systemy informatyczne wspomagające procesy zarządcze (zwłaszcza systemy wsparcia procesów wspomagających)

Podsumowanie

1. Zadaniem uczelni powinno być przygotowanie zakresu i harmonogramu prac dochodzenia do pełnej zgodności ze standardami kontroli zarządczej.
2. Istotnym elementem kontroli zarządczej jest przygotowanie strategii zarządzania i rozwoju oraz monitorowanie jej realizacji
3. Istotną rolę w tym procesie powinna odegrać sama uczelnia. Komórki organizacyjne powinny wystąpić z propozycjami aktualizacji wewnętrznych aktów prawnych (każda wg. swojej właściwości)
4. Sukces prac związanych z wdrożeniem kontroli zarządczej jest uwarunkowany proaktywnym i metodycznym uczestnictwem w nim Władz zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym.
5. Kluczem do skutecznego wdrożenia systemu kontroli zarządczej i jej zgodności ze standardami powinny być przygotowane szkolenia oraz akcja informacyjna adresowana do wszystkich pracowników (z wykorzystaniem intranetu)



GOVERNANCE.PL

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ
Zapraszam do dyskusji
JESTEM DO PAŃSTWA DYSPOZYCJI

PIOTR WELENC, CISA, CGEIT
Quality Assurance Validator
p.welenc@governance.pl